

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Pemaparan data pada Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung lebih berfokus pada meningkatkan motivasi kinerja guru. Sedangkan aspek-aspek dalam meningkatkan motivasi kinerja guru yang dipaparkan adalah proses perencanaan komunikasi kepala madrasah kepada guru, pengelolaan proses komunikasi, serta pelaksanaan komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru.

1. Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung

Dalam sebuah ilmu manajemen suatu perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dengan melakukan perencanaan seorang manajer khususnya kepala madrasah dapat mengetahui gambaran umum program atau kegiatan yang akan dilaksanakan, selain itu juga dengan sebuah perencanaan dapat diketahui kendala atau hambatan yang mungkin akan terjadi saat proses pelaksanaan.

Sedangkan dalam komunikasi, perencanaan komunikasi adalah menetapkan informasi dan komunikasi yang dibutuhkan oleh stakeholder

yaitu siapa yang membutuhkan informasi, kapan mereka membutuhkan informasi, dan bagaimana informasi akan diberikan atau disampaikan kepada mereka.

Pada MAN 2 Tulungagung perencanaan dibuat berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan madrasah. Selain itu juga berdasarkan pada Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang dibuat berdasarkan pertimbangan keadaan madrasah, harapan pemangku kepentingan, dan tantangan dalam lingkungan startegis pendidikan di Madrasah agar sasaran dan program pengembangan madrasah dalam empat tahun kedepan lebih realistis dan konsisten dalam prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan yang efektif dan efesien, akuntabel, dan demokrtis.⁹⁷

PROGRAM/SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
				I	II	I	II	I	II	I	II
		OSN Propinsi	Kurikulum	√	√	√	√	√	√	√	√
		KSM Propinsi	Kurikulum	√	√	√	√	√	√	√	√
4.4 Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan											
Kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai	Kualifikasi pendidik memenuhi standar	Melakukan penilaian kinerja seluruh pendidik	KAMAD	√	√	√	√	√	√	√	√
	Kualifikasi tenaga kependidikan memenuhi standar	Melakukan penilaian kinerja seluruh tenaga kependidikan	KAMAD	√	√	√	√	√	√	√	√
Kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai	Kompetensi pendidik memenuhi standar	Workshop Pengembangan pendidikan karakter	P2M	√		√		√		√	
		Diklat dan pendampingan pelaksanaan sistem SKS	P2M	√		√		√		√	
		Workshop MGMP dan Review RPP	P2M	√		√		√		√	
		Menyusun Program Pelatihan Guru Mapel	P2M dan Kurikulum	√		√		√		√	
		Workshop Pengembangan entrepreneurship (kewirausahaan)	P2M	√		√		√		√	

⁹⁷ RKM (Rencana Kerja Madrasah) MAN 2 Tulungagung

PROGRAM/SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021	
				I	II	I	II	I	II	I	II
		Pelatihan program semester CBI	P2M	√		√		√		√	
	Kompetensi tenaga kependidikan memenuhi standar	Pelatihan pengelola Laboratorium dan Perpustakaan	P2M	√		√		√		√	

Gambar 4.1 Rencana Kerja Madrasah MAN 2 Tulungagung⁹⁸

Pada RKM tersebut terdapat terdapat perencanaan untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi guru. Hal tersebut diharapkan agar guru mampu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah.

Kemudian Terkait dengan perencanaan manajemen komunikasi kepala madrasah terhadap guru, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung Ibu Dra. Miftachurrohmah, M.Ag, memaparkan sebagai berikut:

Dalam sebuah komunikasi didalam suatu organisasi ini yang menjadi kunci utamanya adalah bagaimana seluruh stakeholder yang ada harus memiliki pemahaman yang matang mengenai visi, misi dari madrasah. Dalam hal ini saya membuat suatu strategi yang mana strategi ini diterapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam mencapai tujuan tersebut, terdapat lima poin penting yang diterapkan, yaitu: pertama membuat sistem yang baik (penanaman mengenai visi, misi kepada seluruh stakeholder supaya mereka memiliki kesatuan pemahaman serta mengetahui bagaimana implementasinya terhadap madrasah), kedua komitmen (memiliki komitmen kerja yang baik), ketiga evaluasi (kegiatan evaluasi ini dilakukan pada tiap satu bulan sekali, Sedangkan rapat untu waka seperti waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas, waka sarpras dilakukan pada satu minggu sekali, untuk mengetahui berbagai kendala yang mungkin terjadi ketika program kerja dilakukan. Dengan dilakukannya evaluasi ini, maka dibuatlah SOP (*Standard*

⁹⁸ RKM (Rencana Kerja Madrasah) MAN 2 Tulungagung, Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Operating Proceedur), keempat punishment (hukuman ini diberikan kepada guru yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diberikan hukuman kepada guru yang bersangkutan, hal ini diketahui dengan melihat buku jurnal untuk guru, yang mana buku tersebut harus diisi oleh guru setiap harinya), dan reward (penghargaan yang diberikan kepada guru yang memiliki prestasi kerja yang baik).

Selain itu agar pesan yang disampaikan itu dapat diterima dan dipahami dengan baik, maka saya memiliki cara tersendiri, yakni dengan cara penyampaian yang bagus, mudah dipahami, dan yang terpenting adalah meng-orang kan orang yakni menghargai orang yang menjadi komunikan, dan hal yang disampaikan itu berkesinambungan dengan tugas yang diberikan.⁹⁹

Hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas dapat diketahui bahwa untuk melakukan dan menjalin hubungan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, ataupun dengan seluruh komponen yang ada di madrasah, maka kepala madrasah perlu menyelaraskan pemahaman mengenai visi, misi dan tujuan madrasah kepada seluruh stakeholder yang ada di madrasah, hal ini menurut kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan dalam menjalin komunikasi yang baik, karena dengan pemahaman yang sama maka tujuan madrasah yang diinginkan akan tercapai.

Pentingnya pemilihan tehnik penyampaian informasi atau pesan juga menjadi salah satu hal yang harus dipertimbangkan dan direncanakan oleh kepala madrasah, karena dengan tehnik penyampaian yang baik, serta waktu yang tepat juga dapat menjadi faktor penentu apakah pesan atau

⁹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, tanggal 12 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

informasi tersebut dapat diterima atau dipahami dengan baik oleh komunikan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menyampaikan suatu informasi dengan baik, mudah dipahami serta menerapkan prinsip mengorbankan orang dalam artian menghargai orang yang menjadi penerima pesan, maka kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik.

Ibu Winarni sebagai selaku guru yang mengampu mata pelajaran matematika di MAN 2 Tulungagung menuturkan sebagai berikut:

Dalam berkomunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru maupun siswa-siswi disini itu memiliki kesan tersendiri mbak, jadi misalnya beliau menyampaikan informasi kepada guru itu maka beliau menyampaikannya dengan baik sehingga kami itu dapat menerima serta memahami informasi tersebut.¹⁰⁰

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang guru di MAN 2 Tulungagung yakni ibu Winarni maka dapat diketahui bahwa dengan tehnik dari penyampaian informasi dari kepala madrasah kepada guru dapat mudah diterima, karena kepala madrasah menggunakan tehnik penyampaian yang baik dan mudah dipahami.

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan pendapat yang disampaikan oleh guru lain dengan waktu yang berbeda yakni ibu Lusy selaku guru pengampu mata pelajaran alqur'an hadist yang ada di MAN 2 Tulungagung, pernyataan yang disampaikan ibu lusy sebagai berikut:

¹⁰⁰ Wawancara dengan Guru Matematika MAN 2 Tulungagung, tanggal 04 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

Bunda itu menjalin hubungan komunikasi yang baik mbak dengan guru-guru dan selalu menggunakan komunikasi yang santai terhadap para guru di madrasah ini, jadi kita disini sudah seperti keluarga dalam hal pekerjaan.¹⁰¹

Pemilihan tehnik yang digunakan dalam penyampaian pesan yang dilakukan oleh seorang komunikator kepada seorang komunikan akan berpengaruh terhadap respon yang diberikan oleh komunikan, apabila seorang komuikator menyampaikan dalam waktu yang kurang tepat dan situasi yang tidak mendukung maka akan menghambat proses penyampaian pesan tersebut. Jadi dalam hal ini tehnik dari kepala madrasah dalam menyampaikan pesan kepada guru melalui komunikasi yang baik dan santai akan memberikan dampak dan kesan tersendiri bagi guru yang bersangkutan.

Pentingnya komunikasi tidak hanya digunakan sebagai media dalam menyampaikan sutau informasi yang penting, tetapi juga digunakan sebagai cara untuk menjalin hubungan kerja yang baik antara seluruh komponen di dalam organisasi, selain itu dengan komunikasi ini seorang kepala madrasah juga dapat menjalankan peranannya sebagai seorang motivator kepada bawahannya.

Dengan menjalankan perannya sebagai seorang motivator, kepala madrasah dapat memberikan sebuah motivasi yang mana bertujuan dalam memberikan semangat dalam bekerja, dengan motivasi yang didapatkan

¹⁰¹ Wawancara dengan Guru Alqur'an Hadis MAN 2 Tulungagung, tanggal 10 Februari 2020, pukul 10.00 WIB

dari seorang atasan atau kepala madrasah kepada guru tersebut maka akan meningkatkan kinerja guru yang ada.

Dalam menyampaikan motivasi kepada guru, Ibu Dra. Miftachurrohmah, M.Ag selaku kepala madrasah menjelaskan kepada peneliti sebagai berikut:

Dengan hubungan komunikasi yang baik yang saya terapkan kepada seluruh guru-guru disini, saya juga memberikan motivasi-motivasi kepada mereka, supaya guru-guru dapat memiliki semangat dalam bekerja dan memberikan hasil yang baik bagi madrasah. Pemberian motivasi kepada guru-guru disini biasanya saya lakukan pada saat disela-sela kegiatan rapat, baik rapat bulanan maupun rapat mingguan (untuk waka). Selain itu juga ketika saya memasuki kelas-kelas untuk melakukan supervisi kelas, saya juga memberikan motivasi kepada anak-anak/siswa-siswi supaya mereka memiliki semangat dalam belajar untuk mencapai cita-cita yang mereka inginkan.

Pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada guru-guru merupakan suatu hal yang penting dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut juga disampaikan oleh ibu lusy, pemaparan mengenai motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah, beliau menuturkan sebagai berikut:

Bunda itu memiliki kharisma tersendiri mbak, melalui sifat teladan yang ditunjukkan oleh kepala madrasah seperti, mewajibkan bagi siswa-siswa membaca al-quran sebelum memulai KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), melaksanakan sholat dhuha dll. Hal tersebut menjadi motivasi tersendiri bagi guru dan siswa.

Dari pemaparan yang diperoleh melalui wawancara di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah MAN 2 Tulungagung selalu memberikan motivasi kerja untuk meningkatkan semangat kerja guru yang ada di madrasah. Motivasi-motivasi ini diberikan oleh kepala madrasah

ketika ada kegiatan rapat madrasah, yang mana rapat ini dilakukan tidak hanya setiap akhir semester melainkan setiap satu bulan sekali dan setiap satu minggu sekali (khusus untuk waka).

Kepala madrasah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik. Yaitu mampu memberikan suatu semangat dan antusiasme kepada seluruh anggota atau guru untuk dapat bergerak dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam kepemimpinannya, kepala madrasah lebih percaya diri dari pada guru lain sehingga mampu mempengaruhi para bawahan. Selain itu gaya kepemimpinan karismatik yang diterapkan oleh kepala madrasah secara tidak langsung memberikan kesan dan efek yang baik bagi guru-guru di MAN 2 Tulugagung.

Untuk memperoleh hasil yang maksimal tentu seorang kepala madrasah memiliki perencanaan dalam pemilihan strategi yang digunakan dalam memberikan motivasinya kepada bawahan. Perencanaan tersebut digunakan untuk mengetahui gambaran secara umum sebelum pelaksanaan sebuah progam kerja. dengan melakukan perencanaan maka akan diketahui kendala maupun potensi yang mungkin akan ditemui pada saat pelaksanaa. Kemudian perencanaan dibuat berdasarkan analisis pada potensi madrasah, baik kemampuan Sumber daya Manusia (SDM), kondisi lingkungan madrasah, sumber dana dan juga faktor-faktor lain.

Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Dra. Miftachurrohmah M.Ag selaku Kepala Madrasah, beliau menuturkan sebagai berikut:

Untuk mencapai hasil yang diinginkan maka tentu saja saya memiliki strategi yang tepat yang mana dalam hal ini saya

menggunakan jenis komunikasi langsung yang mana dilakukan pada saat ada kegiatan rapat yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Selain komunikasi langsung, saya juga melakukan komunikasi personal, yang mana komunikasi ini dilakukan kepada seorang guru secara langsung.

Dari pemaparan diatas dapat dipahami oleh peneliti bahwa hubungan komunikasi yang baik dengan motivasi yang dilakukan oleh kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Mengenai bagaimana kepala madrasah menjalin komunikasi yang baik, perencanaan dalam pemilihan strategi komunikasi, serta memberikan motivasi dengan selalu mengingatkan tugas dan tanggungjawab guru sebagai tenaga pendidik, serta memberikan sifat keteladanan yang dapat menjadi contoh yang baik bagi guru maupun siswa, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Pengelolaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung

Setelah proses perencanaan mengenai analisis informasi yang hendak disampaikan serta memilih strategi yang tepat dalam penyampaian informasi, maka tahap selanjutnya yakni tahap pengelolaan komunikasi. Pengelolaan disini dapat dipahami bahwa kepala madrasah dapat menentukan siapa yang dapat menyampaikan pesan tersebut kepada orang yang akan menerima pesan.

Supaya pesan atau informasi dapat diterima dengan baik oleh komunikan dan upaya untuk meminimalisir terjadinya *miscommunication* (kesalah pahaman dalam penafsiran isi pesan), maka komunikan harus memahami isi dari pesan tersebut dengan baik.

Selain itu pengelolaan yang baik akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Pada MAN 2 Tulungagung, pengelolaan tugas sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi yang ada tersebut difungsikan agar adanya kejelasan dalam berkomunikasi, sehingga miskomunikasi dapat dihindari. Untuk mewujudkan hal tersebut peran kepala madrasah sangat diperlukan. Mengingat ia merupakan pimpinan tertinggi di lembaga madrasah yang bertugas memberi arahan dan bimbingan kepada bawahan. Atau dalam konteks ini yaitu tugas kepala madrasah dalam memberikan arahan dan bimbingan pada guru dengan membangun sebuah komunikasi yang efektif dan efisien.

Kemudian hal yang mengenai proses dalam komunikasi ini dipaparkan oleh ibu Dra. Miftachurrohmah. M.Ag selaku Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, sebagai berikut

Pemberian informasi atau penyampaian pesan mengenai kegiatan yang berhubungan dengan tujuan madrasah saya sampaikan ketika pada saat kegiatan rapat, disitu saya menyampaikan serta menjabarkan secara rinci tentang apa dan bagaimana maksud dari apa yang saya sampaikan, dengan penyampaian yang terperinci maka guru-guru, waka, staff dapat memiliki kesamaan dalam

pemahaman mereka. Sehingga mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan arahan yang diberikan.¹⁰²

Diketahui dari pemaparan diatas bahwa untuk menghindari terjadinya miskomunikasi yang mungkin terjadi dalam penyampaian informasi atau pesan kepada komunikan, maka kepala madrasah dalam hal ini menggunakan penyampaian yang baik dan memberikan penjelasan secara rinci mengenai tujuan madrasah yang ingin dicapai.

Pada tahap pengelolaan terhadap komunikasi, Kepala madrasah MAN 2 Tulungagung dibantu oleh para waka dan stakeholder yang ada dimadrasah dalam menyampaikan informasi kepada guru. Kepala madrasah berkoordinasi dengan waka terkait dengan kegiatan operasional sekolah. Waka tersebut diantaranya waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas dan waka sarana prasarana. Setiap waka tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Mereka memiliki peran masing-masing dalam membantu kepala madrasah menjalankan tugas-tugasnya.

Hal tersebut disampaikan Ibu Dra Miftachurrohmah M.Ag beliau memberikan pemaparan sebagai berikut:

Selain komunikasi langsung (rapat) penyampaian informasi atau pesan kepada guru-guru atau dalam hal-hal yang lebih spesifik, penyampaian pesan tersebut saya juga tidak hanya melakukannya sendiri tetapi juga dibantu oleh orang-orang yang membantu saya seperti KTU (Kepala Tata Usaha), dan waka. Dari situ nanti dibagi-bagi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Misalnya informasi atau pesan yang disampaikan kepada guru yang berkaitan dengan materi pembelajaran, maka penyampaiannya

¹⁰² Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, tanggal 12 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

bisa dilakukan oleh waka kurikulum, atau yang berkaitan dengan kegiatan yang akan diadakan di madrasah seperti milad MAN 2 Tulungagung, maka bisa melalui waka humas, begitu pula dengan hal-hal yang berkaitan dengan kesiswaan, maka dapat melalui waka kesiswaan dan lain sebagainya.¹⁰³

Dari hasil pemaparan yang diberikan oleh kepala madrasah maka dapat peneliti pahami bahwa informasi atau pesan yang harus diterima oleh komunikan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya, maka dengan pesan diterima dengan baik dapat menimbulkan umpan balik yang diinginkan. Dan untuk penyampaian pesan kepada guru kepala madrasah dalam penyampaian informasi tidak hanya dilakukan secara langsung ketika pada saat kegiatan rapat, tetapi penyampaian informasi tersebut juga dibantu oleh KTU (Kepala Tata Usaha), dan waka. Dengan menentukan siapa yang dapat menyampaikan pesan tersebut, maka dapat digunakan untuk menghindari miskomunikasi dalam suatu organisasi.

3. Pelaksanaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung

Setelah adanya perencanaan dan pengelolaan, maka selanjutnya dilakukannya pelaksanaan, yang mana didalam tahap ini dilakukan untuk merealisasikan apa yang telah direncanakan oleh kepala madrasah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pelaksanaan ini harus dilakukan pada

¹⁰³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, tanggal 12 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

saat waktu, tempat, situasi serta kondisi yang mendukung, untuk memperlancar dalam menjalankan perencanaan yang disusun sebelumnya.

Dalam pelaksanaan komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru ini dilakukan dengan beberapa cara, hal tersebut disampaikan oleh ibu Dra. Miftachurrohmah M.Ag selaku kepala madrasah MAN 2 Tulungagung, beliau menuturkan bahwa:

Pelaksanaan komunikasi itu tidak hanya dilakukan ketika bertatap muka tetapi saya juga menggunakan media komunikasi lainnya seperti grup whatsapp dan lain-lain. Sehingga hubungan kerja selalu berjalan dengan baik. Dan untuk mencapai hal tersebut harus kita semua ketahui bahwa setiap lembaga harus memiliki tujuan, visi dan misi yang jelas, serta seluruh komponen dalam madrasah harus memahami hal tersebut. Didalam suatu kegiatan pembelajaran yang memiliki peranan penting adalah seorang guru yang profesional dan memiliki kinerja yang baik, sehingga proses pembelajaran akan berlangsung dengan lancar serta mendapatkan hasil yang maksimal. Dan untuk meningkatkan kinerja guru tersebut selain dengan menerapkan 5 poin dasar yakni pembuatan sistem yang baik, komitmen, evaluasi, punishment, dan reward. Pemberian motivasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Dalam memberikan motivasi ini saya melakukannya pada saat rapat, pada saat saya melakukan supervisi kelas, dan ketika menghadapi guru yang memiliki masalah dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu pemberian motivasi yang saya lakukan itu dengan memberikannya motivasi yang disentuh dengan nilai-nilai keagamaan, serta peraturan.¹⁰⁴

Hasil wawancara kepala madrasah diatas dapat peneliti pahami bahwa dengan menerapkan 5 poin seperti pembuatan system yang baik, komitmen, evaluasi, punishment, serta reward kepada seluruh komponen madrasah maka dapat dipastikan bahwa suatu komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Hal yang terpenting bagi kepala madrasah dalam

¹⁰⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, tanggal 12 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

memberikan sebuah motivasi kepada guru adalah dengan menyentuhnya dengan nilai keagamaan, karena nilai-nilai keagamaan adalah hal yang mendasar bagi setiap lembaga madrasah.

Selain itu di dalam kegiatan supervisi kelas yang dilakukan oleh kepala madrasah pada setiap kelas tidak hanya bertujuan untuk melihat bagaimana proses kegiatan belajar mengajar, tetapi kepala madrasah juga memasuki kelas tersebut untuk memberikan sedikit ceramah baik itu kepada guru yang ada didalam kelas dan siswa siswi MAN 2 Tulungagung. Kegiatan supervise ini tidak hanya dilakukan pada saat pagi hari pada jam pertama, melainkan sewaktu-waktu.

Dalam pemberian motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru, hal tersebut disampaikan oleh ibu Winarni, penuturan beliau sebagai berikut:

Ibu kepala selalu mengadakan rapat mbak baik itu rapat resmi maupun rapat yang bersifat spontanitas (pada saat jam istirahat) untuk melakukan koordinasi. Dari kegiatan rapat tersebut bunda pemberian motivasi biasanya dilakukan pada saat disela-sela kegiatan rapat, ibu kepala juga selalu mengingatkan bahwasanya disini (madrasah) tempat untuk mencari rezeki, selain itu juga meingatkan bahwa kita merupakan pelayan bagi masyarakat, yang mana kita harus memberikan yang terbaik dan konsekuen terhadap tugas dan tanggungjawab. Ibu kepala juga memberikan motivasi supaya kita sebagai guru tidak menumpuk tugas yang sudah menjadi tanggungjawab sebagai seorang guru, jadi guru itu memiliki semangat dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepada mereka.

Motivasi yang diberikan kepada guru-guru disini selain dari kepala madrasah sendiri bunda juga mendatangkan narasumber pada saat kegiatan workshop dalam rangka memotivasi kinerja guru, supaya guru dapat berinovasi dalam menjalankan tugasnya. Pemberian motivasi juga tidak hanya berupa lisan namun pemberian reward kepada guru yang menjadi guru pembimbing lomba karena anak

didiknya dapat memperoleh kejuaraan dalam lomba tersebut mendapatkan reward yang berupa piagam ataupun uang.

Dalam wawancara dengan guru lain juga menuturkan hal yang sama yang mendukung pernyataan dari ibu Winarni, penuturan tersebut disampaikan oleh ibu Lusy sebagai berikut:

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru-guru disini kepala madrasah mengadakan workshop untuk para guru mbak, serta memberikan suatu penghargaan bagi kami apabila kami menjadi guru pembimbing dalam perlombaan, dan apabila anak didik yang saya bimbing mendapat juara, maka yang mendapat hadiah tidak hanya siswanya saja melainkan guru pembimbingnya juga mendapat hadiah. Besar kecilnya hadiah itu biasanya ditentukan dari tingkat kejuaraan yang kita peroleh.



Gambar 4.2 Dokumentasi Kejuaraan yang diraih oleh siswi MAN 2

Tulungagung dalam Olimpiade Nasional Bahasa Arab, tanggal 6 Mei 2018¹⁰⁵

¹⁰⁵ Dokumentasi Kejuaraan yang diraih oleh siswi MAN 2 Tulungagung dalam Olimpiade Nasional Bahasa Arab, tanggal 6 Mei 2018



Gambar 4.3 Dokumentasi Kegiatan Sosialisai Pengelolaan Kelas Program SKS, Serta Telaah Perangkat Pembelajaran, Sabtu Tanggal 24 Agustus 2019 di AULA MAN 2 Tulungagung¹⁰⁶

Selain mengadakan diseminasi workshop penyusunan UKBM pembelajaran, juga mengadakan sosialisai pengelolaan kelas program SKS, serta telaah perangkat pembelajaran. Kegiatan yang berpusat di Aula, Sabtu tanggal 24 Agustus 2019 dengan mendatangkan narasumber Saiful Bahri, dimana beliau menyampaikan secara gamblang tentang pembelajaran SKS dengan segala tantangan dan kesulitan yang dihadapi, hingga terumuskan paradigma SKS berbasis UKBM, yang sangat menguntungkan peserta didik dengan keberagaman dalam pembelajaran.

¹⁰⁶ Dokumentasi Kegiatan Sosialisai Pengelolaan Kelas Program SKS, Serta Telaah Perangkat Pembelajaran, Sabtu Tanggal 24 Agustus 2019 di AULA MAN 2 Tulungagung

Kegiatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh guru, sehingga dalam pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dapat berjalan secara efektif dan efisien.



Gambar 4.4 Dokumentasi Kegiatan Pemberian Motivasi Kepada Para Guru Tingkat SMA/SMK/MA se-Kabupaten Tulungagung di MAN 2 Tulungagung, tanggal 18 Februari 2017¹⁰⁷

Pemberian Motivasi kepada guru dilakukan dengan diadakannya kegiatan seminar. Adapun tujuan kegiatan Seminar itu, lebih diarahkan kepada penguatan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam mengimplementasikan proses belajar mengajar dan penguasaan strategi pembelajaran yang efektif serta kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, sehingga "guru ideal" bisa terwujud.

Dalam kegiatan tersebut menghadirkan narasumber, Rektor Unisma, Prof Dr H Masykuri M.Si. beliau menyampaikan bahwa kemampuan seorang guru dalam mendidik generasi penerus bangsa harus

¹⁰⁷ Dokumentasi Kegiatan Pemberian Motivasi Kepada Para Guru Tingkat SMA/SMK/MA se-Kabupaten Tulungagung di MAN 2 Tulungagung, tanggal 18 Februari 2017

totalitas diberikan oleh seorang guru kepada para muridnya dengan pengembangan kemampuan yang harus dimiliki.



Gambar 4.5 Dokumentasi Piala-piala Penghargaan yang dimiliki MAN 2 Tulungagung berdasarkan prestasi yang telah dicapai¹⁰⁸

Penuturan dari hasil wawancara dengan guru-guru di MAN 2 Tulungagung ini dapat peneliti ketahui bahwa terdapat banyak cara atau strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah sebagai upaya dalam meningkatkan motivasi kinerja para guru di madrasah. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah bahwasanya guru merupakan kunci keberhasilan dalam pelaksanaan pembelajaran, maka dengan kinerja guru yang baik maka mutu lembaga pendidikan juga akan baik yang didapatkan dari berbagai prestasi-prestasi yang diperoleh dari siswa-siswi tersebut.

¹⁰⁸ Dokumentasi piala-piala penghargaan yang dimiliki MAN 2 Tulungagung, Tanggal 10 Februari 2020

Pemberian motivasi kepada guru di madrasah ini dilakukan dengan cara, yang pertama dengan kepala madrasah memberikannya secara langsung pada saat rapat dengan guru, kedua dengan kegiatan workshop serta mendatangkan narasumber, hal ini kepala madrasah lakukan guna untuk memberikan pengalaman dan pengajaran kepada guru sehingga setiap guru dapat berinovasi dalam kegiatan pembelajaran, selain itu pemberian reward atau penghargaan kepada guru pembimbing yang mana apabila anak didik tersebut mendapatkan juara dalam perlombaan maka guru pembimbing tersebut juga mendapatkan reward tersendiri, hadiah tersebut dapat berupa uang ataupun piagam.

Dari suatu perencanaan yang telah disusun sebelumnya tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai, begitu pula dengan manajemen komunikasi yang mana komunikasi yang didalamnya berisi penyampaian informasi, pemberian motivasi, dan lain sebagainya juga akan menemui suatu kendala di dalamnya.

Suatu hambatan yang akan terjadi ketika pada saat pelaksanaan tentu terjadi tanpa diketahui sebelumnya, dan untuk mengetahui hambatan yang mungkin terjadi maka perlu diadakannya evaluasi, yang mana hal ini dilakukan untuk mengetahui kendala apa yang terjadi serta mencari solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

Hambatan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi juga dipaparkan oleh ibu Dra Miftachurohmah M. Ag selaku kepala madrasah, pemaparan beliau sebagai berikut:

Hambatan dalam sebuah perencanaan itu sudah pasti terjadi, meskipun dalam hal komunikasi yang didalamnya mungkin bertujuan untuk memberikan motivasi, tetapi dalam melaksanakan hal tersebut juga pasti ada hambatannya, misalnya begini kepribadian yang dimiliki oleh setiap individu itu berbeda-beda, sehingga harus menggunakan cara atau strategi yang berbeda pula dalam memberikan motivasi. Jadi mengelola orang banyak itu harus mengetahui bagaimana karakter dari setiap individu-individu tersebut. Dan untuk mengetahui apakah guru tersebut memiliki kinerja yang baik itu juga dapat saya ketahui melalui jurnal guru, guru itu harus mengisi jurnal harian, jadi apabila jurnal tersebut banyak yang kosong dan tanpa keterangan nanti ada perlakuan tersendiri, karena jurnal tersebut pelaporannya pada setiap satu bulan sekali. Untuk mengatasi hal-hal yang seperti itu misalnya, saya menggunakan pendekatan personal, dengan begitu saya dapat mengetahui dengan menanyai secara langsung kepada guru yang bersangkutan. Dan pemberlakuan dengan adanya punishment dan reward itu guna untuk mengatasi hal-hal seperti itu.¹⁰⁹

No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1.	Kualifikasi Pendidikan Guru	<=SMA Sederajat	-
		D1	-
		D2	-
		D3	-
		S1	62
		S2	15
		S3	-
	Jumlah	77	
2.	Sertifikasi	Sudah	56
		Belum	21
		Jumlah	77
3.	Gender	Pria	55
		Wanita	46
		Jumlah	101
4.	Status Kepegawaian	PNS	57
		GT	6
		GTT	16
		PTT	22
		Jumlah	101

¹⁰⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 2 Tulungagung, tanggal 12 Februari 2020, pukul 08.30 WIB

5.	Pangkat/Golongan	II a	-
		II b	-
		II c	2
		II d	-
		III a	4
		III b	18
		III c	15
		III d	1
		IV a	8
		IV b	9
		Diatas IV b	-
		Non PNS	44
		Jumlah	101

Tabel 4.1 Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 2

Tulungagung¹¹⁰

No	Bidang Studi	Jumlah yang Ada				Keterangan (Kekurangan)
		PNS Kemenag	PNS DPK	GTT	Kontrak	
1.	Qur'an dan Hadits	1	-	2	-	
2.	Fiqih	2	-	1	-	
3.	Ushul Fiqih	-	-	-	-	
4.	Ilmu Tafsir	-	-	-	-	
5.	Ilmu Hadits	-	-	-	-	
6.	Aqidah Akhlak	2	-	-	-	
7.	Bahasa Arab	4	1	1	-	
8.	Sejarah Keb. Islam	-	-	2	-	
9.	PPKn	2	-	1	-	
10.	Bahasa dan Sastra Ind.	5	-	-	-	
11.	Bahasa Inggris	5	-	-	-	
12.	Matematika	5	-	3	-	
13.	Fisika	4	-	-	-	
14.	Biologi	4	-	1	-	
15.	Kimia	2	-	1	-	
16.	Ekonomi	6	-	-	-	
17.	Sej. Nas. dan Umum	3	-	1	-	
18.	Penjas dan Kesehatan	1	-	3	-	

¹¹⁰ Tabel Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung

No	Bidang Studi	Jumlah yang Ada				Keterangan (Kekurangan)
		PNS Kemenag	PNS DPK	GTT	Kontrak	
19.	Antropologi	-	-	-	-	
20.	Sosiologi	1	-	1	-	
21.	TIK	-	-	-	-	
22.	Sastra dan Budaya	-	-	-	-	
23.	Sejarah Budaya	-	-	-	-	
24.	Bahasa Asing Lainnya	-	-	-	-	
25.	Pendidikan Seni	-	-	2	-	
26.	Geografi	2	-	-	-	
27.	Program Ketrampilan	-	-	-	-	
28.	BK	3	-	3	-	
	JUMLAH	52	1	22	-	

Tabel 4.2 Jumlah Guru MAN 2 Tulungagung Menurut Mata Pelajaran¹¹¹

Dari kutipan wawancara diatas, peneliti dapat memahami bahwa didalam suatu hubungan komunikasi dalam suatu organisasi juga dapat memiliki hambatan-hambatan didalam proses pelaksanaannya, hal tersebut juga diketahui oleh kepala madrasah MAN 2 Tulungagung yang mana terdapat hambatan yang dapat menjadi penyebab kurangnya maksimal dari umpan balik yang diterima oleh si pengirim pesan.

¹¹¹ Tabel Jumlah Guru MAN 2 Tulungagung Menurut Mata Pelajaran

Dalam hal ini berdasarkan penuturan yang telah diberikan oleh kepala madrasah hambatan komunikasi itu terjadi karena pada dasarnya setiap individu itu memiliki latar belakang serta karakter yang berbeda, dengan karakter yang berbeda-beda itulah kepala madrasah harus mengetahui bagaimana cara dalam menghadapi masalah tersebut, dengan cara melakukan pendekatan personal yang dilakukan oleh kepala madrasah maka kepala madrasah dapat menerapkan cara yang tepat dalam memberikan motivasi kepada bawahannya.



Gambar 4.6 Dokumentasi dari 5 Nilai Budaya Kerja di MAN 2 Tulungagung¹¹²

Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung ini juga memiliki nilai-nilai budaya kerja, yang mana nilai budaya kerja ini dijadikan sebagai

¹¹² Dokumentasi 5 Nilai Budaya Kerja di Madrasah ALiyah Negeri 2 Tulungagung

pedoman oleh kepala madrasah maupun seluruh komponen-komponen yang terdapat dalam struktur organisasi madrasah supaya mereka dapat memiliki semangat kerja untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan dan berpedoman pada 5 poin budaya kerja yakni: Pertama Integritas, kedua profesional, ketiga inovatif, keempat tanggungjawab, dan kelima keteladanan.

B. Temuan Peneliti

Hubungan Komunikasi dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru adalah untuk memberikan motivasi guna untuk meningkatkan kinerja guru yang ada di madrasah. Dalam Temuan peneliti ini, mengemukakan bahwa data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai “Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru Di MAN 2 Tulungagung”

1. Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan focus penelitian yang pertama di atas dapat ditemukan, bahwa Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Menyelaraskan kesatuan pemahaman untuk semua stakeholder yang ada di madrasah sehingga mereka dapat memahami visi, misi

madrasah, dengan pemahaman yang sama mengenai hal tersebut maka komunikasi dapat berjalan dengan baik.

- b. Pembuatan system kerja yang baik
- c. Komitmen dalam pekerjaan
- d. Membuat evaluasi untuk mengetahui hambatan yang mungkin terjadi serta mencari pemecahan atau solusi untuk mengatasi hambatan tersebut. Selain itu dengan evaluasi maka kepala madrasah dapat membuat SOP (*Standard Operating Procedur*)
- e. Pembuatan punishment kepada yang melanggar peraturan.
- f. Pemberian reward kepada guru yang memiliki prestasi.
- g. Memberikan motivasi pada saat kegiatan rapat.
- h. Merencanakan kegiatan dalam supervise kelas.
- i. Memberikan sifat keteladanan bagi guru maupun siswa sehingga dapat menjadi contoh yang baik.
- j. Merencanakan agenda rapat untuk waka dam guru, baik rapat resmi maupun yang bersifat spontanitas (ketika jam istirahat).

2. Pengelolaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan focus penelitian yang pertama di atas dapat ditemukan, bahwa Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Meminimalisir terjadinya miskomunikasi dengan cara memberikan penyampaian informasi atau pesan dengan rinci dan mudah untuk dipahami.
- b. Menentukan siapa yang akan menyampaikan informasi tersebut kepada orang yang berhak melakukannya sesuai tugas dan tanggungjawabnya. Dalam hal ini kepala madrasah dibantu oleh KTU (Kepala Tata Usaha) serta WAKA (Wakil Kepala) baik bidang kurikulum, kesiswaan, humas, serta sarana dan prasarana.

3. Pelaksanaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MAN 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data lapangan terkait dengan focus penelitian yang pertama di atas dapat ditemukan, bahwa Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung adalah sebagai berikut:

- a. Pemanfaatan media komunikasi dengan membuat grub whatsapp
- b. Melaksanakan rapat satu bulan sekali untuk evaluasi dan satu minggu sekali untuk WAKA.
- c. Melakukan komunikasi secara personal
- d. Memberikan motivasi dengan menyentuhnya dengan nilai-nilai keagamaan

- e. Mengadakan workshop dengan mendatangkan narasumber untuk guru sehingga guru dapat berinovasi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang tenaga pendidik
- f. Memberikan reward baik berupa uang atau piagam sebagai ungkapan penghargaan bagi guru pembimbing lomba ketika anak didiknya menjadi juara dalam lomba tersebut.

C. Analisis Data

Setelah peneliti mendapatkan temuan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi tentang Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung, maka peneliti melakukan analisis data sebagai berikut:

1. Perencanaan Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data di atas mengenai perencanaan komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung yaitu segala perencanaan berdasarkan pada visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah membahas perencanaan pada saat rapat. Baik rapat resmi maupun yang bersifat spontanitas (ketika jam istirahat). Perencanaan yang telah dirancang tersebut dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam mencapai tujuan madrasah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Didalam perencanaan dalam sebuah komunikasi yang mana supaya pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami oleh komunikan, maka sebagai seorang komunikator hendaklah memilih bagaimana cara atau tehnik penyampaian yang baik, dengan pemilihan tehnik yang digunakan dalam penyampaian pesan akan berpengaruh terhadap hasil yang diinginkan. Untuk itu kepala madrasah MAN 2 Tulungagung dalam menyampaikan suatu hal atau pesan yang penting kepada bawahannya maka kepala madrasah selalu menggunakan bahasa yang baik serta mudah dipahami sehingga umpan balik dari yang dihasilkan adalah sebuah kinerja guru yang memuaskan dan sesuai dengan arahan dari kepala madrasah.

Sebagai upaya dalam memberikan serta meningkatkan motivasi kinerja guru adapun upaya yang dapat dilakukan oleh seorang kepala madrasah yakni dengan memberikannya motivasi, motivasi ini merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang guru, yang mana dengan motivasi yang mereka miliki maka guru dapat bekerja dengan giat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang tenaga pendidik.

Dalam pemberian motivasi ni kepala madrasah MAN 2 Tulungagung melakukannya pada setiap waktu, misalnya pada saat disela-sela kegiatan rapat yang mana kegiatan rapat yang direncanakan dan telah disusun oleh kepala sekolah diadakan pada satu bulan sekali dan setiap satu minggu sekali, dalam kegiatan rapa tersebut kepala madrasah tidak hanya membahas mengenai program kegiatan madrasah tetapi kepala madrasah

juga menyampaikan beberapa kata-kata motivasi kepada guru. Pemberian motivasi kepada guru oleh kepala madrasah tidak hanya berbentuk ceramah, tetapi kepala madrasah juga memberikan sebuah penghargaan kepada guru yang mana guru tersebut memberikan kinerja yang baik selama menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

2. Pengelolaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data di atas mengenai pengelolaan proses komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung yaitu dengan meminimalisir terjadinya kesalah pahaman dalam menerima pesan. Kesalah pahaman dalam menafsirkan atau memahami suatu pesan yang diterima merupakan suatu hal yang mungkin terjadi ketika komunikasi tersebut berlangsung, dan hal tersebut bias dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya ketika seorang komunikan berada pada kondisi kelelahan, kurang focus, serta pesan yang disampaikan terlalu banyak dan alin sebagainya, hal tersebut bisa saja menjadi suatu faktor yang akan menyebabkan miskomunikasi itu terjadi.

Untuk menghindari terjadinya miskomunikasi yang dilakukan ketika kepala madrasah ingin menyampaikan suatu informasi kepada bawahannya, maka kepala madrasah MAN 2 Tulungagung selalu

menyampaikan pesan tersebut dengan rinci sehingga baik guru, staff, waka dapat memahami isi dari pesan yang telah disampaikan.

Dalam hal penyampaian pesan, kepala madrasah MAN 2 Tulungagung dibantu oleh pihak-pihak yang membantu beliau seperti KTU serta Wakil Kepala.

3. Pelaksanaan Proses Komunikasi Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data di atas mengenai pelaksanaan proses komunikasi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tulungagung yaitu didalam menjalin hubungan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan guru, staff, waka, maka kepala sekolah juga menggunakan media komunikasi seperti grub whatsapp, yang mana dengan pemanfaatan dari media komunikasi handphone maka kepala madrasah tetap bisa melakukan hubungan komunikasi, berkoordinasi serta tetap menjalin silaturahmi supaya memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama guru.

Untuk upaya kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru MAN 2 Tulungagung maka kepala madrasah juga mengadakan suatu kegiatan yang mana kegiatan tersebut juga ditujukan untuk pencapaian dalam mencapai hasil yang diinginkan. Kepala madrasah mengadakan kegiatan workshop yang ditujukan supaya guru-guru dapat berinovasi

dalam pekerjaan mereka, selain itu kepala madrasah juga mengadakan sosialisasi serta seminar yang mana dalam kegiatan tersebut juga berisi pemberian motivasi kepada guru-guru dalam kegiatan pembelajaran, dalam kegiatan tersebut diisi oleh kepala madrasah serta mendatangkan narasumber untuk mengisi kegiatan tersebut, dengan didatangkannya narasumber dalam kegiatan itu diharapkan guru dapat memiliki penguatan kompetensi yang mana kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang guru dalam mengimplementasikan proses belajar mengajar dan penguasaan strategi pembelajaran yang efektif serta kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, sehingga dengan kemampuan-kemampuan tersebut guru dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan hasil yang baik bagi madrasah.